

SPIS TREŚCI

WSTĘP	7
LIDER PIERWSZEJ LINII, CZYLI KTO?	13
CO BUDUJE AUTORYTET LIDERA	21
O WARTOŚCIACH NA DOBRY POCZĄTEK.....	27
NOWY PRACOWNIK, NOWE ZADANIA	35
LIDER PRODUKCJI JAKO NAUCZYCIEL	
(INSTRUKTOR).....	39
PRZYGOTOWANIE PRACOWNIKA DO NAUKI	
NOWEGO ZADANIA.....	45
JAK NAUCZYSZ, TAK BĘDZIESZ MIAŁ	49
INSTRUOWANIE NA STANOWISKU PRACY.....	54
LIDER PRODUKCJI JAKO MISTRZ MOTYWACJI.....	61
KILKA SŁÓW O PIENIĄDZACH	62
I O POCZUCIU BEZPIECZEŃSTWA	69
WYKORZYSTAJ POZAFINANSOWE METODY	
BUDOWANIA ZAANGAŻOWANIA.....	72
INFORMACJA i KOMUNIKOWANIE	
OCZEKIWAŃ PRACOWNIKOM	75
WYJAŚNIANIE NOWYCH ZADAŃ	87
UDZIELANIE INFORMACJI ZWROTNEJ	
PRACOWNIKOM	93
KORYGOWANIE NIEWŁAŚCIWYCH ZACHOWAŃ	94
DOCENIANIE I CHWALENIE	98
LIDER DBA O ZAANGAŻOWANIE	
PRACOWNIKÓW.....	105
DELEGOWANIE	109

WSPIERAJ WSPÓŁPRACĘ, UNIKAJ RYWALIZACJI	119
CO JESZCZE BUDUJE ZESPÓŁ	139
WSPIERANIE PRACOWNIKÓW W PROCESIE ZMIAN	147
Dlaczego pracownicy boją się zmian	151
Źródło oporu nr 1 NIEZROZUMIENIE POTRZEBY ZMIAN PRZEZ PRACOWNIKÓW	153
Źródło oporu nr 2 PRACOWNICY NIE SĄ ANGAŻOWANI W ZMIANY	157
Źródło oporu nr 3 NIEPEWNOŚĆ CO DO SKUTKÓW ZMIAN	164
Źródło oporu nr 4 NIEPEWNOŚĆ PRACOWNIKÓW CO DO PRZYDATNOŚCI ICH WIEDZY I DOŚWIADCZENIA PO WPROWADZENIU ZMIAN	169
Źródło oporu nr 5 ZBYT DUŻO DODATKOWEJ PRACY W OKRESIE WPROWADZANIA ZMIAN	172
Źródło oporu nr 6 NIECHĘĆ DO NAGŁYCH I NIESPODZIEWANYCH ZMIAN	173
ZAKOŃCZENIE	180
PODZIĘKOWANIA	181
LITERATURA	182



WSTĘP

Jesteś liderem produkcji, mistrzem, brygadziwą albo kierownikiem zmiany. Każdego dnia zjawiasz się w fabryce, żeby stanąć przed kolejnymi wyzwaniami. Na pewno takich będzie wiele. Pracujesz w dzień, ale często także w nocy, na dwie lub trzy zmiany. Hala produkcyjna to nie biuro. Jest tu głośno, bywa gorąco lub zimno, pachnie chemikaliami, panuje ciągły ruch. Pomiędzy liniami produkcyjnymi krążą wózki widłowe, pod sufitem przemieszczają się urządzenia

dźwigowe, pod halę przyjeżdżają samochody dostawcze. Od czasu do czasu zdarza się poważny problem, a mniejszych jest wiele każdego dnia.

Przy maszynach pracownicy wykonują codziennie te same czynności, starają się lub nie za bardzo. Są zaangażowani lub chcą tylko dotrwać do końca dnia, wykonując to, co do nich należy. Przychodzą do Ciebie z problemami, pretensjami i oczekiwaniami. Niektórzy przychodzą i odchodzą, być może w Twoim zespole brakuje rąk do pracy. Rozmawiasz z nimi w biegu. Próbujesz porozumieć się w językach, których nie znasz. Jesteś liderem, to Twoi ludzie, masz na nich wpływ, czy tego chcesz, czy nie.



Pierwsze spotkanie w jednej z firm produkcyjnych. Mam porozmawiać z liderami produkcji na temat ich potrzeb szkoleniowych. Czekałam na nich w małej sali przy hali. Wchodzą w milczeniu, siadają z rękami skrzyżowanymi na piersiach. Ośmiu mężczyzn w różnym wieku i dwie kobiety. Patrzą na mnie trochę jak na istotę z innej planety, bo coż taka trenerka może wiedzieć o ich pracy.

Zaczynamy rozmawiać. Przyglądają mi się, nie chcą rozmawiać o problemach. To zrozumiałe, widzimy się przecież pierwszy raz, trudno w takiej sytuacji o otwartość i wylewność. Nie wierzą, że moja obecność może coś zmienić, wiele już widzieli. W miarę upływu czasu zaczynają się



otwierać. Borykają się z typowymi problemami firm produkcyjnych: duża rotacja pracowników, brak zaangażowania, pracownicy z innych kultur, o których niewiele wiedzą, codzienne problemy na produkcji.

Kasia, team liderka z najkrótszym stażem, która kieruje (!) 40-osobowym zespołem, przyznaje: „Nie chciałam być liderką, ale nie było nikogo, kto by chciał. Kierownik uznał, że się nadaję, przekonał mnie. W końcu się zgodziłam, ale nie jestem zadowolona. Więcej pracy, więcej odpowiedzialności”. Dłuższa rozmowa pokazuje ich realne problemy. Jednym z najważniejszych jest brak wiedzy z zakresu kierowania ludźmi. Nie mówią tego wprost. Słyszę to w opowiadanych przez nich historiach.

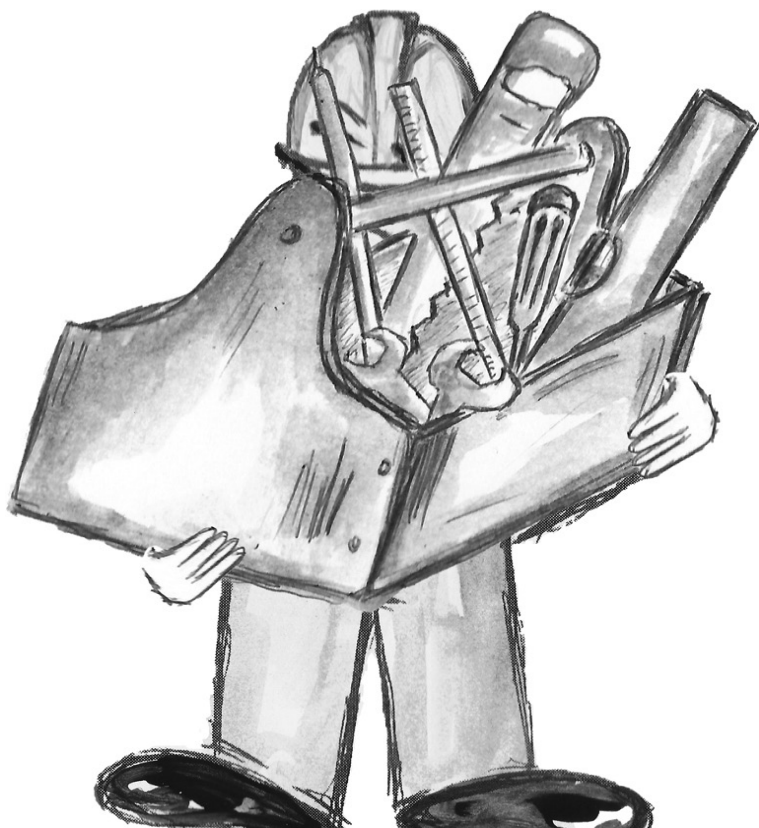
Pracujemy warsztatowo w cyklach 4-godzinnych. Jestem z nimi na wszystkich zmianach, także na nocnej. Bardzo się angażują w ćwiczenia, dyskutują, wykonują samodzielne zadania między warsztatami. Poznane narzędzia sprawdzają w praktyce, żartują, śmieją się, cieszą z drobnych sukcesów. Widzę, jak się zmieniają z sesji na sesję, są bardziej pewni siebie. Martwię się tylko o jedno, czy wystarczą im zapału, czy otrzymają obiecane wsparcie przy wdrożeniu tego, czego się uczą. Polubiłam ich. Trzymam kciuki.

To jedna z wielu historii, w których uczestniczyłam i które pozwoliły mi lepiej poznać realia pracy liderów pierwszej linii – brygadzystów, mistrzów i liderów produkcji. Często bywają niedoceniani, a ich potencjał niewykorzystany. Miewają kłopoty ze zidentyfikowaniem swojej roli w organizacji, czując się bardziej pracownikami produkcji niż szefami zespołów. Zdarza się, że nie mają dostatecznej wiedzy na temat kierowania ludźmi, a ich bezpośredni przełożeni nie pozwalają im na samodzielność i podejmują za nich wiele decyzji. To wszystko wpływa na jakość ich pracy oraz na autorytet w oczach zespołu. Może osłabić motywację i w konsekwencji wpłynąć na efektywność całej organizacji. Dlatego warto zadbać o dobre przygotowanie liderów pierwszej linii do funkcji, którą pełnią lub będą pełnić w zespołach.

Książka, którą oddaję w wasze ręce, skupia się przede wszystkim na obszarze tzw. kompetencji miękkich, które odgrywają kluczową rolę w pracy lidera produkcji. Już samo rozpoczęcie pracy na stanowisku lidera wiąże się z wieloma wyzwaniami. Często pracownik zostaje szefem swoich dotychczasowych kolegów i w związku z tym zmienia się jego rola w zespole. Kolejne wyzwania wiążą się z pojawianiem się nowych pracowników, których lider musi odpowiednio wprowadzić do pracy i nauczyć nowych zadań. Oprócz tego pracowników trzeba motywować, korygować ich niewłaściwe zachowania, wydawać im polecenia, radzić sobie z konfliktami, emocjami i wieloma innymi wyzwaniami.



Nie wystarczą do tego nawet najlepsze instrukcje i opisy stanowisk pracy. Warto zatem wyposażyć liderów produkcji w niezbędną wiedzę i kompetencje, które pomogą im lepiej zrozumieć i skutecznie realizować te i wiele innych zadań.



Używając określenia „lider produkcji”, mam na myśli wszystkich szefów pierwszej linii: brygadzystów, mistrzów,

team liderów oraz tych, którzy kierują mniejszymi lub większymi zespołami, a ich stanowiska mają inne nazwy, np. organizator lub koordynator. Wiele przydatnych informacji znajdą tu dla siebie także menedżerowie wyższych szczebli zarządzania i niekoniecznie związani z produkcją.

W kolejnych rozdziałach opisuję kolejno te obszary, na które warto zwrócić uwagę, rozwijając kompetencje miękkie liderów produkcji. Przedstawiam wiele prawdziwych historii, które pokazują typowe błędy popełnianie przez liderów. Znajdziecie tu zarówno wskazówki, jak i narzędzia, które pomogą wam odnaleźć się w tej wymagającej i odpowiedzialnej roli. Zachęcam także do wykonywania ćwiczeń zamieszczonych na końcach rozdziałów. Pomogą wam one sprawdzić w praktyce zdobytą wiedzę.